



Etudier le travail des cadres : un bilan de 10 ans d'expérience de recherches

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller

► To cite this version:

Paul Bouffartigue, Jacques Bouteiller. Etudier le travail des cadres : un bilan de 10 ans d'expérience de recherches. Actes de la Sixième Journée d'étude "Ce que font les cadres", Lyon, IAE, Université Jean-Moulin, 8 décembre 2003, 2004, Paris, France. pp.72-81. halshs-00007508

HAL Id: halshs-00007508

<https://shs.hal.science/halshs-00007508>

Submitted on 2 Jan 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Cinquième journée d'étude du GDR "CADRES". IAE-Lyon, 8.12.2003

Etudier le travail des cadres Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche

Paul BOUFFARTIGUE et Jacques BOUTEILLER
(LEST, CNRS-Universités d'Aix-Marseille I et II)

Nous interrogeons ici dix ans d'expérience d'enquêtes¹ au regard de deux questions : dans quelle mesure et à quelles conditions ont-elles permis d'approcher le travail des cadres ? Sur quels types de résultats ont-elles débouché ? On en donne quelques illustrations, à propos de l'opposition entre "technique" et "management", puis de trois professions : consultants en expertise économique, informaticiens d'une SSII, et cadres d'un réseau commercial bancaire. On termine en suggérant, dans le prolongement d'une expérience de co-élaboration conduite avec groupe d'ingénieurs électroniciens et informaticiens, l'intérêt de coopérations interdisciplinaires.

Une précision s'impose d'emblée : chaque discipline et chaque méthode développe son propre point de vue sur "le travail", éclaire une dimension privilégiée en en laissant d'autres dans l'ombre : l'ergonomie s'attache à l'*activité* de travail, la psychologie à l'*expérience* (subjective) du travail, la sociologie la *division et l'organisation* du travail, avec, dans une perspective longitudinale, l'inscription de la situation professionnelle présente dans un *parcours biographique*. Il serait donc d'autant plus naïf d'attendre d'entretiens individuels un accès direct et approfondi à la réalité de l'activité professionnelle, que les deux première disciplines nous ont alerté sur les obstacles épistémologiques que rencontre le passage du faire au dire (Clot, 1994 et 1999 ; Diallo et Clot, 2003), sur la difficile élaboration symbolique de l'activité industrielle (Schwartz, 1992) : le propre de l'expertise professionnelle c'est de faire disparaître les efforts consentis pour combler l'écart entre le "travail prescrit" et le "travail réel". De ce point de vue, le travail des cadres n'a rien de particulier. Il serait donc plus facile, sans dispositif méthodologique sophistiqué, d'appréhender le travail soit tel qu'il est prescrit, soit tel qu'il pose problème au sujet. On évoquera cette piste à propos des discours recueillis sur la tension entre "technique" et "management".

La multiplication et la confrontation de récits individuels de cadres relevant d'un même groupe professionnel et partageant une situation de travail relativement homogène permettent cependant d'approcher les réalités du travail. D'autres conditions peuvent améliorer encore cette approche. Dans le cas d'EXPERTS, cabinet d'expertise économique auprès des comités d'entreprise, nous avons pu prendre appui sur l'intelligence collective du travail animée par une forte structuration syndicale et une expérience de lutte sur les enjeux du temps et de la charge de travail. Dans le cas de la SII, RESEAU c'est la participation à notre enquête des dirigeants et d'une fraction importante des informaticiens dans une entité de taille modeste (7 interviewés sur 25) qui nous a aidés à y voir plus clair dans les contenus d'activité. Dans le cas de cadres d'un réseau d'agences bancaires, le CGP, c'est la focalisation des entretiens sur les emplois du temps qui s'est révélée payante. Avec les électroniciens et informaticiens de LOGAD enfin, c'est la mise sur pied d'un groupe d'ingénieurs réfléchissant ensemble sur leur travail qui s'est avérée féconde.

¹ Environ 120 entretiens réalisés de 1993 à 2003 auprès d'ingénieurs et de cadres, avec un questionnaire portant dans un premier temps (1993-1996) sur l'évolution des professionnalités et des carrières, dans un second temps sur le temps de travail et la mise en place des "35 heures".

Questions sur la polarité entre "technique" " et "management".

S'il est rassurant de retrouver dans nos enquêtes la force de ce clivage, mis en lumière par les pionniers de la sociologie du travail des cadres (Benguigui, Griset et Montjardet, 1977), on peut interroger les formes que prend l'évocation de cette opposition dans les discours tenus par les cadres, selon qu'ils se situent à proximité de l'un et l'autre pôle. Les uns et les autres ne minorent-ils pas la composante technique des compétences et des activités qui sont celles des managers ?

Nombre d'ingénieurs placés en position de responsabilités d'encadrement, même modestes, affirment que c'est leur activité managériale qui domine totalement leurs activités techniques. S'agit-il d'un reflet approximativement juste de la réalité de leur expérience professionnelle présente, ou de l'expression que la première va moins de soi que les secondes ? On peut penser que les savoirs, l'expérience et le langage techniques acquis dans une phase antérieure de leur expérience professionnelle forment un pré-requis, totalement routinisé dans l'exercice de leurs activités managériales : en tant que tel il serait devenu invisible à leurs yeux et donc indicible. On peut penser également que c'est la composante managériale de leur activité qui est la plus problématique : activité particulièrement difficile en ce qu'elle est faite d'interprétation et d'arbitrages entre informations montantes et descendantes souvent contradictoires, et qu'elle confronte des individus issus d'une formation initiale à dominante technico-rationnelle aux réalités sociales et subjectives complexes irréductibles à une telle rationalité (Carballeda et Carrigou, 2001).

Du côté des ingénieurs et cadres techniques, que penser de la force de la critique du profil des managers et de la résistance à se conformer au modèle de carrière encore dominant, celui de la promotion aux responsabilités managériales ? "Nécessité faite vertu" dans les univers professionnels où les appelés sont bien plus nombreux que les élus ? Souci légitime de se protéger des tensions sociales et psychologiques associées à ce type de responsabilité, et traduites par un stress plus important comme par des durées de travail jugées excessives ? Expression de l'attachement aux valeurs de la créativité technique, voire d'un quasi conflit de classe, quand on affirme que l'incompétence technique est devenue la condition d'une compétence managériale réduite ici à sa dimension disciplinaire : "Pour S. [nom de l'entreprise], à la limite il vaut mieux [pour être chef de service] savoir contrôler le temps passé sur un projet par les autres ingénieurs que de savoir résoudre un problème technique, parce que quand on comprend les problèmes techniques on admet plus facilement qu'on y passe du temps" [Un ingénieur électronicien de LOGAD] . Mais n'est-ce pas ainsi exprimer de manière très directe ce que montre le regard ergonomique : la position de cadre encadrant est associée à une méconnaissance plus ou moins importante des réalités et des difficultés du travail réel des subordonnés, à une tendance à faire porter sur les échelons hiérarchiques inférieurs la responsabilité de ces difficultés, phénomènes encouragés par certaines conceptions managériales qui valorisent cette méconnaissance, "la compétence du cadre devant lui permettre de diriger le travail indépendamment de son contenu" (Carballeda et Carrigou, 2001, p. 101).

Produire un diagnostic économique : les consultants d'EXPERTS, plus "producteurs" que "professions libérales"

EXPERTS est un cabinet de consultants spécialisé sur un segment de marché très particulier : les comités d'entreprises, dont les prérogatives en matière d'appel à l'expertise économique se sont considérablement élargies depuis 20 ans. Les "cadres opérationnels" forment 80% du personnel (200 personnes). Créé dans le sillage d'une grande confédération syndicale et composé à l'origine de consultants très impliqués dans la

finalité sociale de leur activité, il s'est développé rapidement et a conquis une position leader sur ce marché, en intégrant rapidement une nouvelle génération d'experts aux orientations moins militantes. Du coup les modalités initiales de réponse aux variations cycliques et conjoncturelles² du niveau d'activité ont posé problème : si, jusqu'au milieu des années 1990, la direction du cabinet a pu compter sur une très grande disponibilité temporelle de consultants, très impliqués dans la "mission sociale" de l'employeur, en 1996 survient un conflit social sur le temps et la charge de travail, débouchant sur un accord de RTT. Sa grande originalité est d'inclure une réévaluation à la baisse de la charge de travail : les objectifs annuels assignés à chacun en termes de chiffre d'affaires sont diminués. Originalité rendue possible, d'une part, du fait d'une relation entre le temps facturé au client et le temps passé à réaliser l'expertise plus objectivable et plus individualisable que dans d'autres activités; d'autre part, par l'existence, très atypique dans le milieu des consultants, d'une forte culture syndicale, ayant favorisé une réflexion et une intervention collectives sur le travail, son organisation, sa rationalisation. Ces consultants se définissent d'ailleurs volontiers comme des "cadres producteurs", voire des "ouvriers intellectuels".

La nature très particulière de la "clientèle" - les directions d'entreprises financent une prestation...prescrite par le C.E. - et l'impossibilité de développer des politiques commerciales classiques³ se traduisent par l'absence de service commercial, et le rôle central de la réputation basée sur la qualité des prestations dans la dynamique de l'activité. Là où d'autres cabinets peuvent utiliser la sous-traitance ou les CDD pour faire face à leurs besoins, EXPERSOC a choisi la stabilisation des consultants afin de favoriser la capitalisation de l'expérience professionnelle. Recrutés sur la base de savoirs de haut niveau en économie ou en gestion, ces experts doivent rapidement s'approprier un "savoir économique élargi" à d'autres connaissances, d'ordre "politique au sens noble" - savoir contextualiser la situation économique de l'entreprise, écouter et comprendre le point de vue de ses différents acteurs, impliquant sens pédagogique et critique⁴ - pour progresser dans la hiérarchie des compétences sanctionnée dans la classification officielle : "assistant", "assistant confirmé", "responsable de mission", "responsable de mission confirmé", "directeur d'unité de gestion"...Seuls ces derniers sont des "managers", même si certains "responsables de mission confirmés" peuvent se voire confier la responsabilité de la capitalisation des savoirs sur un secteur professionnel donné.

Suite à l'accord de RTT, la mise en place de "feuilles de temps" auto-déclaratives faisant apparaître à la fois des "temps directs de production" - directement facturables au client - et des "temps indirects" - non directement facturables au client : formation continue, représentation, management, rédaction de publications - apparaît sanctionner à la fois la recherche d'une meilleure protection du temps de travail de ces salariés de l'immatériel eu égard aux dérives antérieures, et reconnaître les composantes non immédiatement "productives" de leur activité. De même toute une série de dispositifs de type "rationalisation professionnelle" (Gadrey, 1994) de l'entreprise sont en cours de mise en place ou en discussion, visant à promouvoir l'efficacité collective et à alléger le charge individuelle de travail : capitalisation des savoirs, échanges et communication internes, spécialisations sectorielles, développement des fonctions d'assistance.

² Les "missions récurrentes", comme l'examen des comptes annuels, sont marquées par une forte saisonnalité, et les "missions non récurrentes", comme les prestations liées aux "licenciements économiques" et au "droit d'alerte" sont à la fois imprévisibles et doivent être réalisées dans des délais très brefs.

³ Elles sont proscrites par l'ordre des experts comptables

⁴ Une réflexion sur la nature de cette professionnalité est publiée par l'un de ces consultants : R. Le Bris, "Le métier de consultant auprès des institutions représentatives du personnel", *Faire Savoirs*, n° 0, juin 2001.

On est donc loin du modèle d'organisation du travail qui prédomine chez d'autres cabinets conseils, dans lesquels chacun des consultants se comporte sur le modèle de la profession libérale, gérant en solo sa part de clientèle. Pour autant ce dernier modèle n'a pas perdu toute influence chez EXPERSOC : les feuilles de temps peuvent faire l'objet d'auto-censure - le consultant peut avoir intérêt à minorer ses temps "indirects" et à afficher des performances flatteuses, de même qu'il peut avoir intérêt à sur-évaluer le temps consacré à des "missions" plus faciles que d'autres -, les "rentes de situation" n'ont pas disparu, de même que l'appel à la socialisation des connaissances se heurte autant à l'attachement du management aux évaluations individualisées des performances comme à la culture individualiste du milieu professionnel.

Développer un logiciel : les informaticiens de RESEAU

Avec les activités de service informatiques des SSII, nous sommes toujours dans l'expertise professionnelle de haut niveau, domaine où les stratégies de spécialisation sur des segments de marché précis, et de captation de ces segments au travers de mécanismes de réputation jouent un rôle clef dans le dynamisme dans les trajectoires stratégiques des firmes. Mais on s'éloigne encore un peu plus du modèle de travail de la profession libérale ou du petit producteur indépendant : la forme centrale du travail est celle du projet technique, mobilisant le plus souvent plusieurs ingénieurs, s'insérant généralement dans des projets de taille bien plus importante mettant en présence plusieurs entités économiques - structures réticulaires - et dont le "cycle de développement" peut aller de plusieurs mois à plusieurs années. Le travail de l'expert y est donc moins individualisé, plus immédiatement inséré dans des horizons spatiaux-temporels plus vastes.

Chez RESEAU les fonctions supports et la hiérarchie sont peu développées, les ingénieurs, de base ou chefs de projets forment l'essentiel du personnel. La différenciation la plus importante des activités des SSII se réalise entre trois formes juridico-économiques : le développement des logiciels est réalisé soit en "interne", soit "au forfait", soit en "assistance technique". Cette dernière modalité, outre ses avantages pour les SSII en tant qu'employeurs - économies en frais fixes d'infrastructure et en formation, prise de risque technique plus faible, réduite tendanciellement à la qualité des recrutements - peut rencontrer certaines attentes chez les jeunes ingénieurs : la diversité des entreprises utilisatrices, par ailleurs potentiellement futurs employeurs, est très formatrice. Mais rares sont ceux qui privilégient durablement ce mode d'exercice. Ils sont peu intégrés à la fois à la firme utilisatrice et à la SSII qui les rémunère, peu responsabilisés sur la maîtrise d'ensemble comme sur le devenir du projet technique qui les mobilise. Ils sont d'ailleurs plus systématiquement écartés de la négociation commerciale amont qui fixe les moyens et les délais de réalisation du projet, ce qui se traduit par une pression plus forte sur ces délais. Ils sont par conséquent moins impliqués dans la SSII qui les emploie, et moins stables en son sein⁵.

De ce point de vue RESEAU est une petite SSII a-typique : elle a choisi de ne pas privilégier cette dernière modalité de prestation. Les deux amis qui l'ont fondée il y a moins de 10 ans travaillaient en assistance technique chez COMPLUS, un sous-traitant d'une multinationale américaine de l'informatique. Ils ont choisi de s'appuyer sur le parrainage de cette firme, qui restera le principal client-partenaire. Ils ont d'emblée privilégié le développement d'une gamme de "produits propres" - élaborés indépendamment d'une commande précise, ce qui aide à la création d'une "image de

⁵ Quand une SSII se contente de placer la quasi totalité de ses informaticiens en régie sans développer une compétence technique originale, c'est l'image du "marchand de viande" qui est utilisée. Sans pouvoir être rangée dans cette catégorie, INFOTEC, autre SSII étudiée parallèlement à RESEAU, pratique beaucoup plus le travail en régie, et les informaticiens y sont nettement moins stables.

marque" - et d'une activité "au forfait". Le domaine technique étant porteur - il s'agit de l'"administration de réseaux" d'opérateurs de télécommunications - RESEAU va connaître une croissance annuelle régulière de 25 à 30% de son chiffre d'affaires et embaucher une trentaine d'ingénieurs. Cette expansion "maîtrisée", selon les termes de son Directeur, qui la distingue des "start up", est supposée se stabiliser prochainement pour atteindre un effectif d'une quarantaine de personnes, soit une "PME à taille humaine", dans laquelle les ingénieurs sont "responsabilisés", à la fois sur les projets techniques, et quant au devenir de l'entreprise.

Objectif atteint pour l'essentiel si on en croit nos interlocuteurs. D'ailleurs un seul départ volontaire est intervenu depuis la création de RESEAU. Les ingénieurs travaillent généralement à deux ou trois, pendant un à deux ans sur un projet ou un segment de projet. Dès lors qu'il y a au moins deux personnes, une certaine division des tâches intervient entre le « chef de projet », chargé essentiellement de coordination technique interne et externe, et l'autre ingénieur. Interne : compréhension et supervision de l'architecture générale du projet ; contrôle de son déroulement et du respect des échéances contractuelles ; respect de la mise en œuvre de méthodologies précises. Externe : contacts plus ou moins intenses avec l'entreprise cliente, au moment de la prédéfinition du projet – étude de faisabilité, définition des « spécifications » fonctionnelles - avec éventuellement les responsables du projet plus vaste dans lequel s'intègre celui de Réseaux. Il est clair ici que le rôle du chef de projet est tout sauf hiérarchique.

Le développement d'un produit logiciel suit un cycle typique, qui nous a été ainsi décrit : 1- "Prototypage" (étude de faisabilité, définition des fonctionnalités, en relation directe avec le client). 2- "Spécification". 3- « Design » ou « prédéveloppement » (choix des solutions techniques les plus ajustées aux spécifications définies). 4- Développement « proprement dit » : « codage », ou « tests » (tests unitaires, puis tests d'intégration) qui peuvent être « automatisés » dans certains cas. 5- Maintenance. Les premières phases (étude de faisabilité et spécification) sont jugées stratégiques. La négociation avec le client se fait souvent dans un contexte d'incertitude lié au flou dans la "demande" initiale : élaborer les spécifications techniques du projet, c'est préciser - dans une certaine mesure co-produire - cette demande, et se protéger des implications d'une organisation projet éventuellement défectueuse chez ce client. D'où l'importance que les ingénieurs attachent aux compétences techniques des commerciaux, ou au fait qu'ils soient eux-mêmes associés à la négociation commerciale. Ensuite c'est la séquence de "design", qui serait la plus intéressante sur le plan technique, car la plus créative. C'est également une phase stratégique : les erreurs qui pourraient y être commises seraient beaucoup plus longues et complexes à corriger que celles intervenant vers la phase aval du cycle. La phase de codage ou de tests serait à la fois moins stratégique, et moins intéressante. Elle peut d'ailleurs être déléguée à des techniciens dans certaines grandes entreprises informatiques, et quand une entreprise cliente fait appel à un personnel extérieur pour la réalisation d'un projet, c'est plutôt pour cette partie "aval".

La temporalité de développement d'un projet informatique est donc de type qualitatif, la nature des enjeux et des contraintes temporels variant au fil du cycle de vie du projet technique : enjeu stratégique des choix ou des erreurs amont, impliquant rigueur et concentration ; enjeux d'un autre ordre à l'approche de l'échéance contractuelle des « dead lines », phase pendant laquelle la « pression monte », et où "on fonctionne en mode panique", c'est-à-dire qu'on ajuste son temps de travail personnel à l'impératif de « tenir le délai » (le modèle de la « charrette » en architecture). Pour tenir les objectifs qui se matérialisent en termes d'efficacité technique du logiciel et de délais de livraison - et, plus largement, pour mieux réguler la charge de travail tout au long de la vie du projet -, tout en minimisant les prestations ultérieures de maintenance ou de dépannage, deux grandes solutions organisationnelles sont adoptées : la reconnaissance de l'importance des

échanges informels quotidiens au sein des équipes⁶ ; la mise en place de méthodes qualité, facilitant une capitalisation des savoirs d'autant plus utile que l'entreprise se diversifie ses activités ou que la mobilité des équipes projet s'intensifie.

Selon un processus qui s'apparente à certains égards à l'histoire d'EXPERSOC, après une phase de forte croissance et d'implication importante des experts dans le devenir de l'entreprise, facilitant l'appel à la disponibilité temporelle volontaire pour faire face aux variations de la charge de travail, intervient une phase où s'affirment des attitudes plus classiquement salariales.

Développer un "fonds de commerce" : les cadres du réseau commercial du CGP

Dans une enquête auprès d'une quinzaine de cadres d'un "groupe d'agences" du réseau commercial d'une grande banque, le CGP, - 80 cadres sur 500 salariés - nous avons choisi de consacrer une partie des entretiens à la description des emplois du temps, principalement aux échelons quotidiens et hebdomadaires. En dehors de quelques jeunes cadres désireux de "faire leurs preuves" et souvent encore célibataires, la plupart respectent assez strictement les horaires officiels, ont un temps de travail régulier et programmé, séparent clairement travail et hors travail, et prennent leurs journées RTT sans trop de difficulté

Ces caractéristiques tiennent pour une part à la prévisibilité de l'activité : on n'y rencontre ni les aléas du cycle de développement d'un projet technique, ni de brusques variations liées à un marché capricieux (la clientèle reste fidèle). La plupart de ces cadres « gèrent » un fonds de commerce tout en s'efforçant de l'élargir. Seuls quelques uns ont une activité à dominante de prospection commerciale, mais qui se combine toujours, au fil de la conquête de nouveaux clients, avec une activité de gestion de fonds. Quatre grands types d'activités sont identifiés : le contrôle, quotidien et obligé, des comptes "à problème", souvent associé au dépouillement "rituel" de l'ensemble du courrier, d'une durée d'une demi-heure à une heure ; la relation de face à face avec les clients, en agence ou chez le client (ici dans un rayon géographique relativement étroit, l'horizon de la programmation des RV étant de l'ordre d'une à deux semaines au plus) : c'est le cœur de leur activité, valorisé comme tel ; le montage des dossiers (travail souvent qualifié d'« administratif », réalisé en bureau, et assisté par des logiciels spécifiques) ; les activités de réunion ou de communication internes, d'autant plus importantes et régulières qu'ils exercent également des responsabilités managériales.

Si l'on quitte l'approche formelle des métiers et fonctions de ces cadres pour l'approche de leur activité de travail, telle que les entretiens y donnent accès, les ressemblances l'emportent. Si l'on met de côté deux personnes qui exercent en « back-office » ou en « middle office » tous ont une activité commerciale : qu'ils soient dans une fonction explicitement commerciale (CAE : Chargé d'Affaires Entreprises ; CGP : Conseiller en Gestion de Patrimoine ; CAP : Chargé d'Affaires Professionnels : CAE), dans une fonction de "Responsable de bureau", de « Second d'agence » ou même de « Directeur d'agence », la relation directe avec des clients occupe une partie plus ou moins importante de leur temps de travail. Dit autrement, ce n'est qu'à un niveau élevé de direction que l'on bascule exclusivement dans le « management ».

La différenciation des activités s'opère donc non seulement selon le niveau de responsabilité managériale au sein du réseau commercial, mais également – et semble-t-il, de plus en plus – selon le type de clientèle, avec une segmentation à la fois croissante et

⁶ Ce qui implique, outre un minimum de stabilité des équipes, un minimum de temps de co-présence... Ce qui relativise les perspectives de développement du télétravail dans ce type d'activité.

toujours évolutive : « Entreprises » pour les "CAE", distinguées jusqu'à ce jour selon l'importance de leur Chiffre d'Affaires ; particuliers, les détenteurs de patrimoine mobilier important étant distingués des autres, objet d'un service dit « Banque Privé » ("CGP") ; « Professionnels » (professions indépendantes), pour les "CAP". L'organisation du Groupe d'Agences étudié a regroupé ces dernières années les commerciaux chargés des deux premières activités dans des « centres », en dehors des agences et points de vente⁷. Seule l'activité « Professionnels » et "Particuliers" reste localisée dans les agences. Une des questions est de savoir dans quelle mesure cette différenciation des segments de clientèle est associée à une différenciation des carrières des cadres. Selon certains de nos interlocuteurs, cette différenciation n'est pas absolue, les segments sont moins étanches entre eux que dans d'autres banques. Mais quand on interroge les cadres sur leurs perspectives, c'est préférentiellement à l'intérieur du même type de clientèle qu'elles se situent.

Prescription annuelle des objectifs, évaluation hebdomadaire des résultats : c'est à partir de cette double temporalité que s'organise l'activité au sein de la temporalité plus longue –3 à 4 ans – du poste occupé. Entre les deux s'interposent une multitude de campagnes ou d'opérations ou « challenges » - avec compétition à la clef - destinées à commercialiser tel ou tel nouveau produit. Une ligne de différenciation centrale partage les interviewés du point de vue du jugement porté sur ce système de gestion de leur activité. Les plus critiques (généralement des anciens, issus de la promotion interne) dénoncent le caractère plaqué, non négociable et inatteignable des objectifs, de même que le côté policier d'un contrôle et d'un auto-contrôle permanent de l'activité (les bilans hebdomadaires de l'activité réalisée au regard des objectifs est disponible pour tous aux divers échelons : individu, bureau, agence, groupe). Les moins critiques (généralement les plus jeunes et les plus diplômés) admettent mieux ces contrôles, même s'ils reconnaissent que leurs objectifs ne sont pas discutables. Les premiers vont dénoncer la dérive commerciale conduisant à « placer » des « produits » à tout prix auprès d'une clientèle pour laquelle ces produits ne sont pas utiles, au nom de leur attachement au métier de banquier comme « conseiller ». Les résultats à court terme peuvent alors contredire les résultats à plus long terme. Ils vont dénoncer également des méthodes de prospection inefficaces qui ne sauraient remplacer la « réputation » et la conquête spontanée de nouveaux clients.

Du point de vue des salariés, les enjeux de leur « performance » dans la réalisation des objectifs sont multiples : à court terme, la rémunération, dont une partie fluctue directement (« Commissions », qui concernent tous les commerciaux à l'exception des CAE et des CGP, ainsi que les Responsables de Bureaux pour la partie commerciale de leur activité) ou indirectement (« Part Théorique Variable ») des résultats commerciaux ; à plus long terme, l'évolution de carrière, qui peut prendre ultérieurement un sens promotionnel, ou à l'inverse celui d'une sanction négative. La marge de négociation du poste qui suivra est probablement tributaire des résultats obtenus dans le poste actuel. On comprend que ce système de gestion balise leur autonomie dans l'organisation de leur temps de travail, même, si on l'a dit, les contraintes temporelles demeurent supportables à leurs yeux, en dehors de la phase d'apprentissage où certains jeunes débutants reconnaissent avoir effectué de très longues semaines de travail.

L'activité et le temps de travail de ces cadres paraît finalement encore marquée par l'héritage du secteur bancaire, longtemps abrité des pressions commerciales qui commencent à s'y faire sentir : mais la montée en puissance des exigences en termes

⁷ Le regroupement récent de certains cadres commerciaux dans des "pools d'activité" peut avoir des effets importants de développement d'une sociabilité propre et d'une conscience collective : ainsi dans un pool regroupant une douzaine de "Chargés d'Affaires Entreprises" en butte à un management zélé, une plainte collective en termes de "harcèlement moral" a failli prendre forme.

d'objectif et de re-centrage sur la clientèle "haut de gamme" et la substitution rapide de jeunes diplômés aux cadres autodidactes pourraient y déstabiliser bien des équilibres antérieurs.

Co-élaborer le savoir sur le travail des cadres ?

Au cours d'une de nos enquêtes, nous sommes parvenus à mettre en place un groupe de réflexion auquel participaient quelques chercheurs et plusieurs ingénieurs électroniciens et informaticiens d'une PME venant d'être absorbée par une grande SSII.⁸ Après deux séances centrées sur l'analyse de la trajectoire de leur entreprise et ses implications sur le travail, deux autres ont été consacrées à la description du cycle de développement de deux projets techniques par des ingénieurs y ayant participé. On ne donnera ici que deux illustrations de l'intérêt de cette expérience. La première est celle d'une meilleure compréhension de certaines dimensions du travail sur des projets techniques (enjeu de la phase dite des spécifications, ambivalence des méthodes dites de qualité) : on accède ainsi plus rapidement à des informations qu'une conduite bien informée d'entretiens individuels aurait probablement également produites. La seconde est la manière dont le "normatif" participe du "descriptif", puisque le diagnostic porté sur la trajectoire de l'entreprise est informé par les valeurs portées par les ingénieurs : là, la mise en présence et en débat de divers points de vue est grandement facilitée par le groupe de travail.

Enjeux clef de la phase des "spécifications", et des méthodes qualité

Dans le dialogue cité plus bas, deux ingénieurs ayant participé au même projet et décrivant la phase dite des "spécifications", sont amenés à évoquer les tensions qui se nouent à ce moment avec le client et le co-traitant - qui vont provoquer ultérieurement un surcroît de travail - ainsi que la mise en place, à cette occasion, de méthodes qualité. Ils s'accordent pour admettre leur intérêt sur des projets de grande taille - supports de la mémorisation des opérations antérieures, elles facilitent la recherche des dysfonctionnements et le remplacement des ingénieurs qui sont intervenus sur le projet - mais pas pour ceux de petite taille : là le temps consacré au respect de ces procédures semble devenir excessif et contre productif. On comprend donc mieux les ambivalences des intéressés par rapport à ces nouvelles méthodes de travail, dont le sens peut aller d'une contrainte paperassière fastidieuse à une aide à la créativité selon le type de projet et le type d'expérience professionnelle de l'ingénieur.

⁸ Cette absorption a été précédée de licenciements collectifs et de la création d'une section syndicale. C'est avec l'appui de cette dernière que le groupe a pu être constitué, comprenant des non syndiqués et des ingénieurs ayant été interviewés auparavant à titre individuel.

Chercheur : qu'est-ce qui sort de la phase des spécifications ?

Thierry : Pour les aspects mécanique, c'est des dessins, dessins d'ensemble et dessins partiels. Plus les documents qualité, c'était la première fois. Le jour de la signature du contrat le client nous a imposé les clauses qualité. Il a fallu qu'on écrive un plan qualité, un plan de développement, des choses qui disent comment on va faire pour que ça marche.

Pierre : c'était nouveau. C'est important pour comprendre l'évolution du métier de l'ingénieur.

Thierry : normalement ça permet qu'à la fin ça marche, par exemple ISO 9000. Tout ce qu'on fait doit être consigné. Déjà la façon dont on travaille, le fait qu'on a une réunion mensuelle, avec son compte rendu, tout doit être classé.

Pierre : avec un document à la clef à chaque grande étape du projet.

Chercheur : ça n'allait pas de soi avant ?

Les deux : Non !

Pierre : avant entre le document de spécification et le document d'utilisation il n'y avait rien. Quand il fallait "debugger" un logiciel qui datait de 7-8 ans, c'était embêtant.

Thierry : une fois le gars parti, on ne sait plus. Le but de la qualité c'est de savoir refaire ce qui a été fait.

Chercheur : beaucoup d'ingénieurs de LOGAD se plaignent d'avoir eu à reprendre un projet "merdique"...

Thierry : quand on reprend un projet, il l'est toujours !

Pierre : il y a deux types, ceux dont on ne sait pas ce qu'ils font, ceux dont on trouve qu'ils sont trop compliqués !

Thierry : il y des projets pour lesquels les procédures sont débiles : plus il va être court, plus le temps pris va être important, parce qu'il est incompressible. Mais pour les gros c'est nécessaire.

Pierre : il faut pas descendre trop dans le détail

Chercheur : la phase des spécifications est-elle la plus intéressante ?

Thierry : c'est là qu'on commence à être confronté aux problèmes techniques. Mais en plus on est confronté au client qui en veut toujours plus, il faut résister. Là, avec l'autre fournisseur avec lequel on co-traitait, on a eu des désaccords sur la technologie à utiliser, en plus notre direction ne nous a pas soutenus, on a du développer une carte électronique en plus, ça nous a coûté cher !

L'ingénieur : créateur ou veilleur technologique ?

Dans l'échange ci-contre entre deux participants, apparaît une différence d'interprétation des évolutions en cours dans l'activité de l'entreprise et de l'ingénieur. Le diagnostic de base semble apparemment unanime au sein du groupe : diminution de l'activité d'innovation (conception de systèmes électroniques et/ou informatiques, en relation avec les besoins toujours spécifiques de grands clients dans une relation de confiance) ; développement d'une activité d'intégration de "briques" (cartes électroniques ou logiciels) "standard", "disponibles sur étagères". Par contre les participants divergent quant à l'inéluctabilité ou non de cette évolution et à ses conséquences sur la pérennité de la firme et le métier de l'ingénieur : pour les uns c'est une option stratégique parmi d'autres possibles, qui fragilise l'entreprise en la banalisant et qui dégrade le savoir faire technique des ingénieurs ; pour les autres c'est la réponse nécessaire à aux évolutions technologiques, qui ne conduit qu'à une transformation de la compétence de l'ingénieur. En fait ces deux points de vue informent le diagnostic fait par les uns et les autres, puisque les uns lui donnent une tonalité bien plus critique que les autres. Et la diversité des points de vue exprimés quant à la trajectoire de la firme est en relation étroite avec les trajets biographiques et les projets professionnels des ingénieurs (Bouffartigue, 1996).

Denis : je crois que les clients sont de plus en plus insatisfaits de cette standardisation des produits : quand on fait une carte avec le solutions propriétaire, spécifiques, on va effectivement coller au besoin, on va même éventuellement apporter un plus, avec notre savoir-faire, nos solutions éventuellement évolutives. Si on fidélise le client on peut être amené à travailler avec lui dans une voie qui va l'amener à une solution moins chère au final, ce qu'on a souvent remarqué. Avec la standardisation, les échanges avec le client deviennent codifiables, contrôlables, standards quoi : une entreprise peut en remplacer une autre, une personne peut en remplacer une autre avec une mobilité générale, une perte du métier. On a perdu notre compétence spécifique, et on n'a pas la taille minimum pour avoir les moyens de la standardisation. C'est très dangereux.

Gilbert: attends, c'est quoi aujourd'hui être spécialiste ? est-ce que c'est faire des cartes spécifiques et tout inventer soi-même ?

Denis : non, mais c'est avoir un domaine de compétence très pointu qui oblige [le client] à passer par toi pour continuer. Pas mettre n'importe qui à faire n'importe quoi. Le standard peut être bien moins performant.

Gilbert : Mais faire du standard c'est pas connaître toute l'offre du marché, tous les produits, ça peut être faire de ma veille technologique : c'est pas une autre forme de spécialisation et d'expertise?

Denis : moi je considère que j'ai été formé pour faire un travail d'ingénieur, pas d'acheteur.

Gilbert : voilà : on est bien dans un problème de conception du métier d'ingénieur.

Conclusion

Si l'approche de l'activité du travail des ingénieurs et cadres rencontre des difficultés, elle a surtout à surmonter le handicap de la très faible accumulation de recherches sur ce plan. Il est vrai qu'ils ont été trop longtemps vus surtout comme encadrants, sinon comme complices de l'exploitation des seuls vrais producteurs : les travailleurs d'exécution. Cette page de l'histoire des sciences sociales se tourne. La conjoncture y est favorable. La relation d'emploi des cadres, sans s'être totalement banalisée, tend à expliciter davantage leurs objectifs et à contrôler de plus près leurs résultats. Le surgissement du débat public sur leur "stress", de leur santé au travail, et sur leur temps de travail a fait mûrir le questionnement sur les sources de leur charge de travail et sur la nature de leur "productivité", même si un cas comme celui d' EXPERSOC demeure exceptionnel. Ils sont de plus en plus souvent des cadres producteurs, des experts confrontés à des processus de rationalisation de leur activité - processus dans lesquels la logique "industrielle" de la productivité de débit n'est rarement totalement écartée" - et de renouvellement des modalités de la division du travail, en particulier entre "managers" et "experts".

Le travail ne se voit jamais directement. Ce sont ses traces matérielles et langagières qu'appréhendent celles des sciences sociales - l'ergonomie et la psychologie - qui visent l'activité et l'expérience professionnelles. La sociologie est traditionnellement plus à l'aise avec un point de vue plus large, éclairant la division et l'organisation du travail, les relations de travail, l'emploi, le salaire, les carrières, les biographies de travail, le rapport au travail. S'agissant des cadres, dont il est admis que l'autonomie individuelle et la "personnalité" informent de leur style de manière plus évidente que d'autres salariés le profil de leur activité, les coopérations entre ces disciplines, couplées à la mobilisation et à l'explicitation des savoirs des intéressés sont bien à l'ordre du jour.

Bibliographie

- G. Benguigui, A. Griset, D. Montjardet (1976) , *La fonction d'encadrement*, Bibliothèque du CEREQ-La documentation française.
- P. Bouffartigue (1996) "Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à la rationalisation de leur travail", *Formation Emploi*, n° 55.
- Carballeda G., Carrigou A. (2001), "Derrière le stress, un travail sous contraintes", in P. Bouffartigue (dir.), A. Grelon, G. Groux, J. Laufer et Y.F. Livian (coll.) , *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.
- D. Diallo et Y. Clot (2003), "L'exploration de l'expérience dans l'analyse de l'activité : problèmes de méthode", *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 32, 2003-2.
- Y. Clot (1994), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.
- Y. Clot (1999), *La fonction psychologique du travail*, P.U.F.
- J. Gadrey (1994), "La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle" ?, *Revue Française de Sociologie*, XXXV.
- Y. Schwartz (1992), "C'est compliqué. Activité symbolique et activité industrielle", in *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*, Octares, 1992